

Snel en flexibel opleiden met Scrum

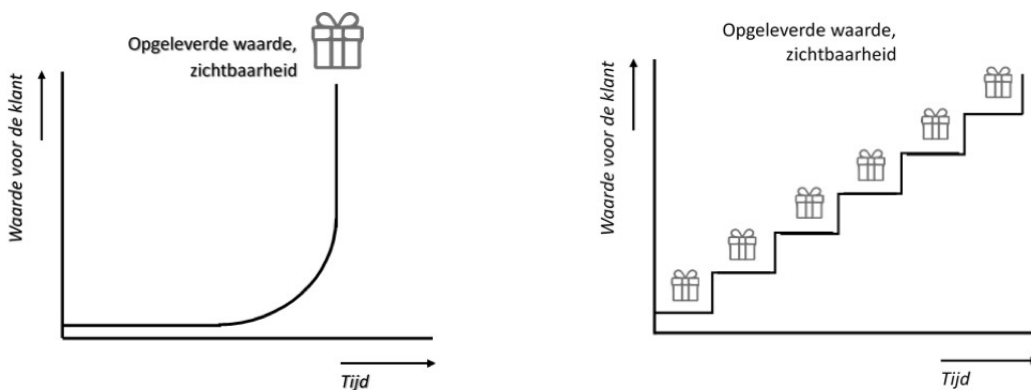
Is jouw organisatie (nog) niet ingericht op agile werken en wil je wel al je project Scrum inrichten? Met deze whitepaper loodsen we je door een aantal uitdagingen heen om je project volgens Scrum in te kunnen richten.

Door de toenemende behoefte van opdrachtgevers om agile te werken, is het goed je te verdiepen in Scrum als methode om opleidingstrajecten te ontwerpen en te ontwikkelen. Bij organisaties die snel met hun markt moeten mee veranderen is er behoefte aan een flexibele, klantgerichte en productieve manier van werken. Scrum maakt dit mogelijk. In deze whitepaper wordt aan de hand van een praktijkcasus beschreven hoe Scrum werkt. Ook lees je wat het de organisatie oplevert. Om Scrum goed tot zijn recht te laten komen, moet je rekening houden met een aantal aandachtspunten en uitdagingen.

Projectaanpak

Bij projectmatig werken maken we traditioneel gebruik van een watervalmethode: een projectaanpak die het werk faseert zodat we grip krijgen op de planning en het eindresultaat. Voorbeelden hiervan zijn ADDIE (analyse-design-development-implementatie-evaluatie) en Prince2. Door de fasering in het werk kun je met de opdrachtgever alternatieve routes en oplossingen uitsluiten en zo naar een concreet eindresultaat 'trechteren'. Deze aanpak voldoet bij veel opleidingskundige projecten, met Scrum is de aanpak flexibeler. Scrum is een wendbare ('agile') projectaanpak.

Terwijl je bijvoorbeeld met een watervalmethode via enkele fases toewerkt naar een eindproduct (zie figuur 1a), deel je met Scrum het te ontwikkelen eindproduct op in deelproducten waarmee de klant na levering direct aan de slag kan (zie figuur 1b).

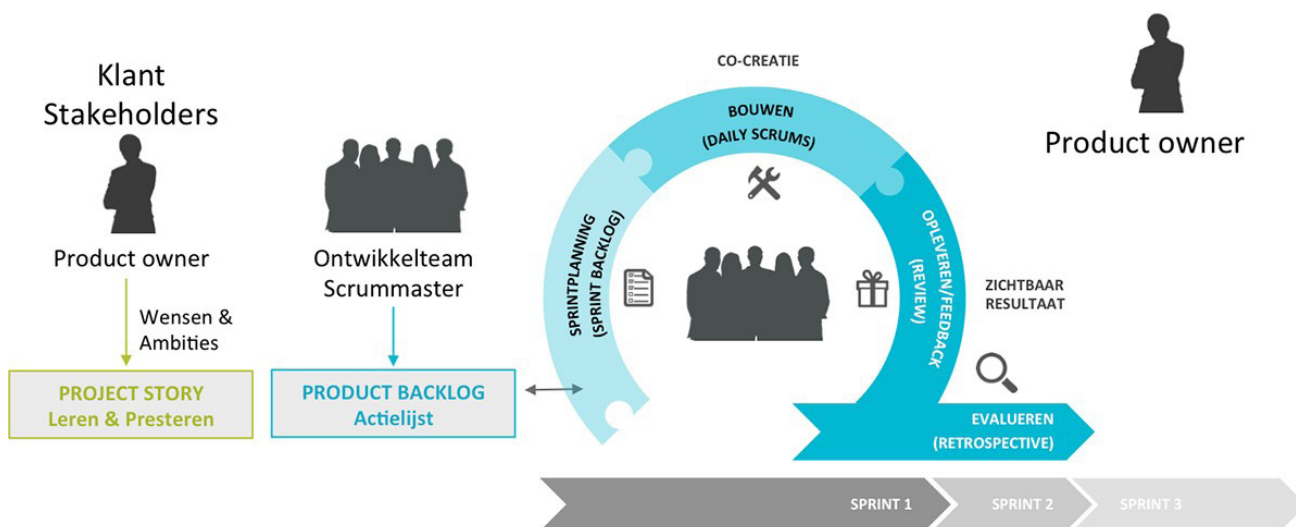


Figuur 1 (a) Werken volgens ADDIE en (b) volgens Scrum

De klant geeft steeds aan welk deelproduct voor hem op dat moment de meeste waarde toevoegt. In elke ontwikkelcyclus, ook wel 'sprint', werk je met je team aan het deelproduct waaraan op dat moment de meeste behoefte is, bijvoorbeeld een module uit een leergang of een tool voor de intake van de leergang. Een sprint heeft een vaste omvang, meestal 2 à 4 weken. Na de sprint lever je het deelproduct op en geeft de klant nieuwe prioriteiten aan.

Hoe werkt Scrum?

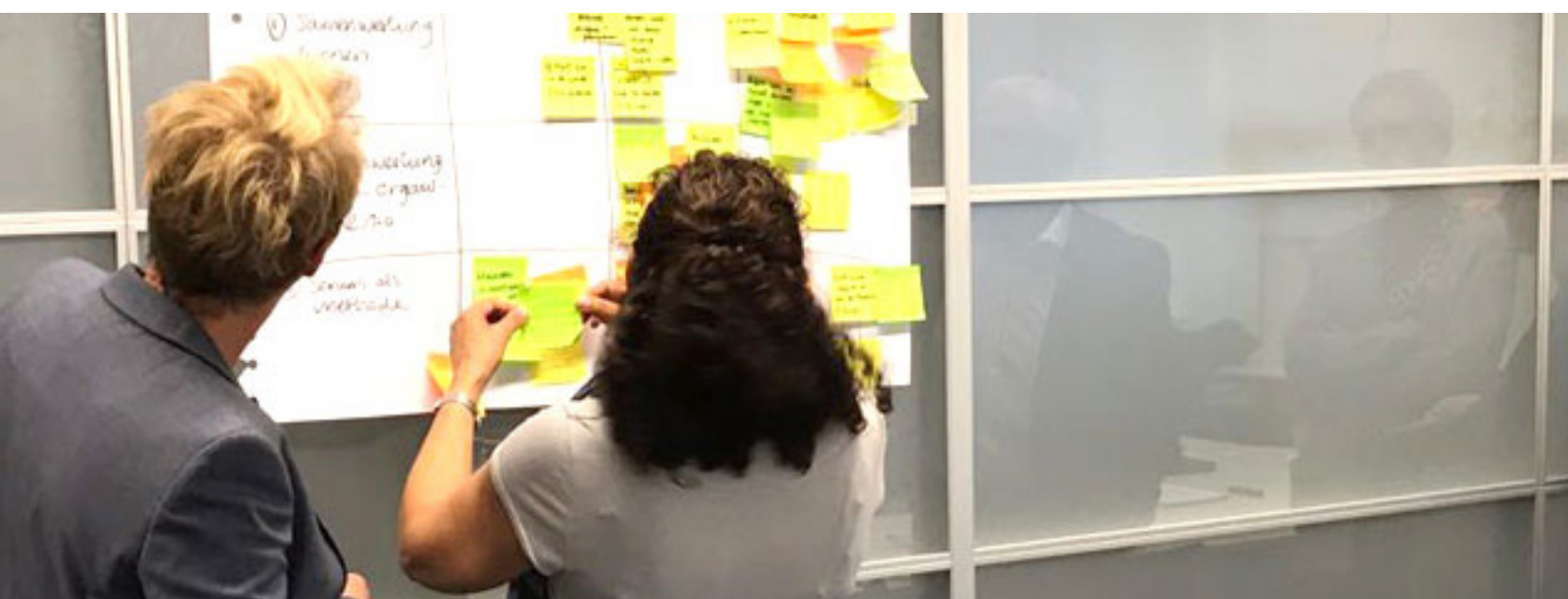
Werk je met Scrum, dan heb je te maken met een heldere rolverdeling en een aantal vaste bijeenkomsten per sprint. Bij deze bijeenkomsten horen bepaalde lijsten. In figuur 2 vind je het totale proces in een overzicht.



Figuur 2 Het proces van Scrum

Scrumteam

Het scrumteam bestaat uit drie rollen. De product owner hij/zij bepaalt namens klant en stakeholders wat er gebeurt. De tweede rol is die van het ontwikkelteam. Dit team bestaat uit 5 tot 9 personen, bijvoorbeeld inhoudelijk deskundigen en opleidingskundigen. Zij bepalen hoe zij het product ontwikkelen. Product owner en ontwikkelteam worden in het proces ondersteund door een scrum master. De scrum master faciliteert de bijeenkomsten, ondersteunt bij de samenwerking en neemt belemmeringen weg.



Voorbeeld:

Een financiële dienstverlener heeft in verband met wijzigingen in de wet snel een nieuwe functie nodig. Hiervoor moet een aantal medewerkers opgeleid worden. De product owner is het hoofd Learning & Development. Hij heeft een analyse uitgevoerd met de klant en de stakeholders. Voor de leergang zijn globale leerdoelen en zeven thema's beschreven. Daarnaast moet de leergang zoveel mogelijk aansluiten op de werkplek, en wil de organisatie de medewerkers na de leergang op de werkplek begeleiden.

Product owner en team formuleren de volgende project story:

Als Team Nieuwe functie willen wij de geselecteerde medewerkers snel en praktijkgericht opleiden voor hun nieuwe functie, om de nieuwe wet- en regelgeving zo snel mogelijk te implementeren, zodat de organisatie volgens de wet correct en integer handelt.

Aandachtspunten:

- *Inhoud: globale leerdoelen*
- *Werkpleklerin*
- *Informeel leren*

Een scrumtraject begint met een bijeenkomst waarin het scrumteam de project story (het 'verhaal' van het project) en de product backlog (welke deelproducten gaan we ontwikkelen) vaststelt.

Het ontwikkelteam en de product owner stellen nu samen een product backlog op. Wat moet er gemaakt worden om aan de projectstory te voldoen? Het ontwikkelteam stelt de product owner vragen om het probleem helder te krijgen. Op de product backlog verschijnen deelproducten als losse modules die onderdeel moeten uitmaken van de leergang, maar ook het didactisch format (onderscheid theorie- en praktijkleerlijn, activiteiten na de leergang), en de uitnodigingen voor de eerste groep. De backlog items verschillen in omvang en urgentie.

Sprintplanning

Het team is nu klaar om te starten met de eerste sprint. Elke sprint begint met een sprintplanning, een eerste bijeenkomst met de product owner. De product owner geeft prioriteiten aan door een selectie van backlog items (deelproducten) voor de eerste sprint te maken. Met de definition of done maken product owner en team helder en concreet

hoe het deelproduct er bij oplevering uitziet. In deze bijeenkomst inventariseert het team ook welke taken zij moeten uitvoeren en hoe zij deze verdelen.

Bijvoorbeeld:

Voor het didactisch format is de definition of done:

Na deze sprint ontstaat een document van maximaal 5 A4 waarin staat beschreven uit welke elementen het leertraject (leergang en activiteiten erna) én elke module van de leergang is opgebouwd, rekening houdend met de aandachtspunten bij de project story.

Daily standup

Het team en de scrummaster bewaken aan de hand van een scrumbord de voortgang tijdens de sprint. In daily standup meetings bespreekt het team binnen een kwartier welke werkzaamheden van 'To do' naar 'Busy' of naar 'Done' kunnen. Ook bespreken zij waar ze tegenaan lopen en hoe zij elkaar kunnen helpen.
[foto toevoegen van een scrumbord]

Review & retrospective

Aan het einde van de sprint levert het team in een bijeenkomst, de review, de producten op aan de product owner, waarbij hij de kans krijgt feedback te geven. De sprint sluit af met de retrospective, een bijeenkomst waarin de teamleden terugkijken op hun samenwerking: wat ging goed, waar kon het beter? Op basis van hun ervaringen richten zij de volgende sprint in, waarvoor de product owner een nieuwe sprint backlog opstelt.

De winst van Scrum

Scrum levert snelheid en flexibiliteit. Bovendien haal je via de product owner stelselmatig de 'buitenwereld' (de klant) naar binnen, waardoor je product beter aansluit op de behoeften van de klant.

Behalve een enthousiaste opdrachtgever levert Scrum ook enthousiaste teamleden. Waarom worden we zo blij van Scrum? Dat heeft met te maken met twee aspecten:

1. Scrum leidt tot leren en verbeteren

Projecten die volgens ADDIE worden uitgevoerd, leveren inzichten op die niet altijd toegepast kunnen worden. Veel gehoorde termen in de evaluatie zijn dan: 'gepasseerd station', 'voortschrijdend inzicht'... Scrum maakt het mogelijk dit voortschrijdend inzicht wél tijdens het project toe te passen. Het team leert op basis van eigen ervaringen, waarbij reflectie een belangrijke rol speelt (Sutherland en Schwaber, 2016). In de opbouw van de sprints is 'plan-do-check-act' ingebakken. Zo maak je als team van sprint tot sprint een stijgende leercurve door.



**Naast het leren
bevordert
Scrum het
teamwork**

2. Optimaal presteren

Naast het leren bevordert Scrum het teamwork. Google heeft in een groot onderzoek de 'magische formule' gevonden voor het meest succesvolle team (Duhigg, 2016, Tiggelaar, 2016). Het onderzoek leverde vijf voorwaarden op voor een succesvol team:

1. Psychologische veiligheid: voelt iedereen zich zo op zijn gemak dat iedereen vrij uit kan spreken?
2. Op elkaar kunnen rekenen: kunnen de teamleden op elkaar bouwen wat betreft kwaliteit van het werk en het halen van deadlines?
3. Structuur en helderheid: is het voor iedereen duidelijk waar het team aan werkt, en hoe de rollen en taken verdeeld zijn?
4. Betekenis van het werk: is het werk voor alle teamleden van belang?
5. Impact van het werk: geloven alle teamleden dat het resultaat van het werk werkelijk gebruikt wordt, invloed heeft?

Hoewel alle voorwaarden voor een succesvol team van belang zijn, bleek uit het onderzoek van Google dat psychologische veiligheid met stip op één staat. Hiertoe beschrijven de grondleggers van Scrum een aantal waarden, een 'mindset', waaruit duidelijk wordt hoe de teamleden in het ideale geval met elkaar omgaan (Sutherland en Schwaber, 2016). Openheid (kwetsbaar opstellen) en respect voor elkaar maken hiervan onderdeel uit. Het is aan de scrum master en de teamleden om elkaar aan te spreken op deze waarden, en ook hierin gezamenlijk te leren.

De vaste kaders en rolverdeling van Scrum helpen bij het behalen van de overige vier voorwaarden voor een succesvol team.

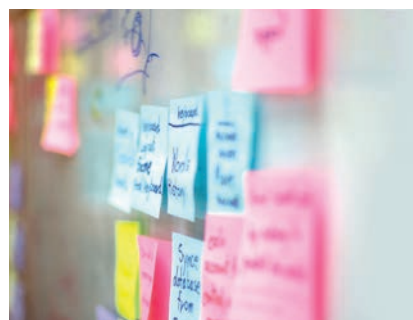
Aandachtspunten en uitdagingen bij het gebruik van Scrum

1. Focus

In veel organisaties draaien medewerkers meerdere projecten tegelijk waardoor ze druk zijn met bijeenkomsten en vergaderingen. Scrum vraagt focus: het leegmaken van agenda's gedurende een aantal dagen en een fijne ruimte waarin het team kan samenwerken. Ook de product owner moet op gezette tijden beschikbaar zijn. Ben je eenmaal gestart met Scrum, dan stelt de methode eisen aan teamleden en het teamwork.

2. Eisen aan de teamleden

Werken in een Scrumteam vraagt van de teamleden om learning agility, de vaardigheid in het oplossen van problemen. Competenties die door de verschillende aanbieders worden genoemd, zijn onder meer het omgaan met onzekerheid en veranderingen, nieuwsgierigheid, het lef om te experimenteren en met nieuwe ideeën te komen, zichzelf gemakkelijk aanpassen en resultaatgerichtheid. De ervaring leert dat teamleden vooral bij de start van het scrumtraject last kunnen hebben van die onzekerheid. Daarnaast blijft teamwork natuurlijk mensenwerk. Teams bloeien op als leidinggevendenden vertrouwen tonen in het team om het proces optimaal in te richten. Daarbij moeten zij 'op hun handen zitten' en de controle op het proces loslaten. Ook binnen het team is de 'agile mindset' vaak een belangrijk aandachtspunt. Dit vraagt van de scrum master vaardigheden op het gebied van teamcoaching.



...het lef om te experimenteren en met nieuwe ideeën te komen

3. Heldere samenhang

Een belangrijk aandachtspunt is het bewaken van een heldere samenhang in het totale te ontwikkelen opleidingstraject. Scrum leert ons dat de klant (voor ons de cursist) van doorslaggevend belang is voor de ontwikkeling van het product. Het leren van die cursist gaat gemakkelijker als de structuur, de rode draad, in het opleidingstraject helder is. Tijdens ontwerp en ontwikkeling moet de samenhang in het geheel dus goed bewaakt worden.

Scrum is actiegericht waardoor het team geneigd is (onder tijdsdruk) snel te ontwikkelen, waarbij de aandacht uitgaat naar de deelproducten, en de productowner de belangrijke taak heeft om te letten op het geheel om de kwaliteit te waarborgen. Je zou dit kunnen borgen door, voorafgaand aan het formuleren van de project story, een (beknopte) analyse te doen, die gericht is op het ontwerpen van de grote lijnen van het eindresultaat. Zo is aan het begin van het project voor elk teamlid duidelijk wie de doelgroep is, welke globale leerdoelen nagestreefd moeten worden en wat de opbouw van het traject moet zijn. Een aandachtspunt voor het gehele team is het bewaken van die rode draad, zodat deze uiteindelijk ook voor de cursist herkenbaar is en hem helpt in het leerproces.



Bronnen

De Boer, P. e.a., juni 2015, Scrum in actie, Uitgeverij Business Contact

Delany, J.T., september 2013, The Most In-Demand 21st Century Business Skill: Learning Agility, Huffington Post (www.huffingtonpost.com/john-t-delaney/the-most-indemand-21st-ce_b_3567377.html)

Duhigg, C., februari 2016, What Google learned from its quest to build the perfect team, NY Times

Sutherland, J. & Schwaber, K., juli 2016, The Scrum guide – The definitive guide to Scrum: the rules of the game, www.scrumguides.org

Sutherland, J., 2014, Scrum, tweemaal zoveel doen in de helft van de tijd, Maven Publishing

Tiggelaar, B., april 2016, Hoe creëer je een wonderteam?, NRC Handelsblad

Van Kaam, A., juli 2016, Iedereen wordt blij van Scrum, www.linkedin.com/pulse/iedereen-wordt-blij-van-scrum-annemiek-van-kaam?trk=pulse_spock-articles

Deze whitepaper is tot stand gekomen dankzij Annemiek van Kaam, zelfstandig opleidingskundig adviseur en scrum master, en associé voor EMC Performance. Als ontwerper en ontwikkelaar van opleidingstrajecten en -materialen heeft zij ruime ervaring met projectmanagement en Scrum. Meer weten? Neem dan contact op met EMC via 0346217000 of info@emcperformance.nl.